



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS E CONTABILIDADE
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

RAERISSON DE LIMA PEREIRA

**BALANCED SCORECARD: UM ESTUDO DE CASO COMPARATIVO ENTRE
CONSTRUTORAS DE GRANDE E PEQUENO PORTE DA GRANDE JOÃO
PESSOA**

**JOÃO PESSOA
2019**

RAERISSON DE LIMA PEREIRA

**BALANCED SCORECARD: UM ESTUDO DE CASO COMPARATIVO ENTRE
CONSTRUTORAS DE GRANDE E PEQUENO PORTE DA GRANDE JOÃO
PESSOA**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Profª Ma. Ionara Stéfani Viana de Oliveira

JOÃO PESSOA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

D278b Pereira, Raerisson de Lima.

BALANCED SCORECARD: UM ESTUDO DE CASO COMPARATIVO
ENTRE CONSTRUTORAS DE GRANDE E PEQUENO PORTE DA
GRANDE JOÃO PESSOA / Raerisson de Lima Pereira. – João Pessoa,
2019.
57f.: il.

Orientador(a): Prof^a Msc. Ionara Stefani Viana de Oliveira.

Trabalho de Conclusão de Curso (Ciências Contábeis) – UFPB/CCSA.

1. Balanced Scorecard. 2. Construtoras. 3. Estratégia Organizacional. I.
Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:657(043.2)

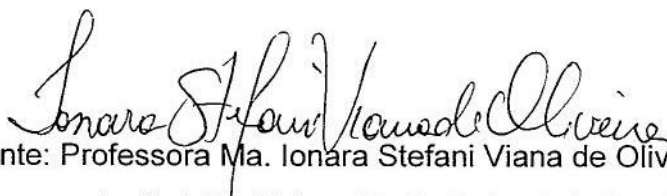
Gerada pelo Catalogar - Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica do
CCSA/UFPB, com os dados fornecidos pelo autor(a)

2019
RAERISSON DE LIMA PEREIRA

**BALANCED SCORECARD: UM ESTUDO DE CASO COMPARATIVO ENTRE
CONSTRUTORAS DE GRANDE E PEQUENO PORTE DA GRANDE JOÃO
PESSOA**

Esta monografia foi julgada adequada para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, e aprovada em sua forma final pela Banca Examinadora designada pela Coordenação do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba.

BANCA EXAMINADORA



Presidente: Professora Ma. Ionara Stefani Viana de Oliveira (Orientadora)

Instituição: Universidade Federal da Paraíba



Membro: Professor Dr. Tiago Henrique de Souza Echternacht

Instituição: Universidade Federal da Paraíba



Membro: Professor Me. Marcelo Pinheiro de Lucena

Instituição: Universidade Federal da Paraíba

João Pessoa, 26 de Abril de 2019.

Dedico este trabalho a Deus, meus pais Raedson e Maria, a minha orientadora, Ionara e amigos que auxiliaram nesse momento da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que é quem tem me guiado por toda a caminhada da minha vida e orientado pelos melhores caminhos possíveis, quem zela por minha vida a cada instante me livrando de todo mal. Senhor, que cuida de mim desde que estava no ventre da minha mãe, Aquele que me dá uma nova oportunidade todos os dias e que sem a Sua benção, não conseguiria alcançar ao ponto que cheguei hoje, e assim, encho – me de gratidão por ter confiado n’Ele e esteja concluindo essa parte da vida.

Agradeço aos meus familiares, em especial os meus pais, que sempre me incentivaram e acreditaram no meu potencial para alcançar todos os sonhos que tenho, que estiveram como nos melhores e piores momentos que já vivi, que por meio deste trabalho seja um símbolo do orgulho que tenho em chama – los de pais e em honra – los.

A minha orientadora professora mestre Ionara Stéfani Viana de Oliveira que tem ajudado como um anjo nesse projeto, com toda a sua dedicação, atenção, cuidado e zelo. Não poderia encontrar melhor orientadora, serei profundamente agradecido enquanto viver.

Aos meus professores durante a minha graduação que a cada dia me ensinaram a ser uma pessoa e profissional melhor, pois tudo hoje é possível graças a toda a dedicação que tiveram comigo.

Aos meus amigos que estiveram comigo durante essa formação, esses que também estão formando – se e que agora caminhamos juntos para uma nova fase da vida, espero levar todas essas amizades eternamente.

“Toda mudança traz riscos, mas quais os
riscos de não mudar?”

Robert Kaplan

RESUMO

O presente estudo buscou comparar a utilização do Balanced Scorecard como metodologia de gestão estratégica para uma construtora de pequeno porte da Paraíba. Foi desenvolvido um estudo de caso em duas construtoras, uma de grande porte com atuação em três estados, que já utiliza o Balanced Scorecard e outra de pequeno porte para evidenciar o planejamento organizacional e de atuação dessas entidades, assim, relatando os cenários abordados para o desenvolvimento de ambas as partes, tendo por base de utilização as perspectivas do BSC. A pesquisa pôde relatar quesitos sobre utilização de recursos no tocante ao desenvolvimento estrutural é necessário para atingir o próximo patamar de consciência organizacional para desenvolvimento em todos os aspectos da empresa. Buscou também apresentar como são traçadas suas metas e estratégias de atuação no mercado.

Palavras chave: *Balanced Scorecard*. Construtoras. Estratégia Organizacional.

ABSTRACT

The present study sought to compare the use of the Balanced Scorecard as a methodology of strategic management for a construction company small of Paraíba. It was developed a case study of two construction companies, a large one with operations in three states, which already use the Balanced Scorecard and other small to highlight the organizational planning and operations of these entities, as well, reporting in the scenarios discussed for the development of both parties, on the basis of use the perspectives of the BSC. The research was able to report issues about the use of resources in relation to the structural development is necessary to achieve the next level of organizational awareness for development in all aspects of the company. We have also tried to present such as are outlined in their goals and strategies in the market.

Keywords: Balanced Scorecard. Organizational Strategy. Building contractors.

.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – BSC como estrutura de Ação Estratégica	25
Figura 2 – Ciclo do PDCA	30
Figura 3 – Processo de Aprendizagem Vivencial	32
Figura 4 – Estrutura organizacional da Empresa A	37

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Prerrogativa do BSC pela Perspectiva Financeira.....	25
Quadro 2 – Prerrogativa do BSC pela Perspectiva dos Clientes.....	27
Quadro 3 – Prerrogativa do BSC pela Perspectiva dos Processos Internos	29
Quadro 4 – Prerrogativa do BSC pela Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento	31
Quadro 5 - Estrutura estratégica da Empresa A.....	38
Quadro 6 – Perfil dos Gestores da Empresa B	38
Quadro 7 – Comparativo da visão da Perspectiva Financeira.....	40
Quadro 8 – Comparativo da visão da Perspectiva dos Clientes.....	42
Quadro 9 – Comparativo da visão da Perspectiva dos Processos Internos	43
Quadro 10 – Comparativo da visão da Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento	44

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BI	<i>Bussiness Intelligence</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
EPP	Empresa de Pequeno Porte
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
EVA	<i>Economic value added</i>
HC	<i>Headcouting</i>
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	PROBLEMA DA PESQUISA	17
1.2	OBJETIVOS	17
1.2.1	Objetivo Geral	17
1.2.2	Objetivos Específicos	18
1.3	JUSTIFICATIVA	18
2	REVISÃO DA LITERATURA	20
2.1	ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	20
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	21
2.3	BALANCED SCORECARD	22
2.3.1	Indicador Financeiro	24
2.3.2	Indicador de Clientes	26
2.3.3	Indicador de Processos Internos	28
2.3.4	Indicador de Aprendizado e Crescimento	30
3	METODOLOGIA	33
3.1	MÉTODOS DE ABORDAGEM	33
3.2	TÉCNICAS DE PESQUISA	33
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA	34
4	INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	36
4.1	EMPRESA A	36
4.2	EMPRESA B	38
4.3	PROCESSO DE ELABORAÇÃO DE SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO PARA A EMPRESA A COM BASE NO UTILIZADO NA EMPRESA B	39
4.4	COMPARATIVOS ENTRE AS PERSPECTIVAS	40
4.4.1	Financeiro	40
4.4.2	Clientes	41
4.4.3	Processos Internos	43
4.4.4	Aprendizagem e Crescimento	44
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	46

REFERÊNCIAS.....	48
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS DOS GESTORES	51

1 INTRODUÇÃO

A competitividade entre as empresas é uma crescente desde os primórdios das comercializações, no cenário atual, a influência e desenvolvimento tecnológico tem aproximado os consumidores de buscarem o que desejam e uma possibilidade de maior escolha, fornecendo fluidez nas negociações e praticidade. Além disso, a competitividade não pode ser vista como uma característica intrínseca da empresa, pois advém de fatores internos e externos, que podem ser controlados ou não por ela, sofrendo mutações de acordo com o cenário e ambiente que está inserida.

Além do ambiente, a firma está imersa em uma estrutura de mercado que é particular ao tipo de produto ou serviço pela qual ela concorre. Esta estrutura de mercado caracteriza a oferta e a demanda, bem como as formas específicas de regulação da concorrência. Tais características são denominadas de fatores estruturais da competitividade, que, segundo Coutinho e Ferraz (1995, p. 20) “são aqueles que, mesmo não sendo inteiramente controlados pela firma, estão parcialmente sob sua área de influência e caracterizam o ambiente competitivo que ela enfrenta diretamente”.

Diante disto, percebeu-se a necessidade de uma gestão estratégica, de modo a garantir bons resultados pelas empresas. A gestão estratégica é uma área de conhecimento relativamente nova, tendo sua origem na introdução da disciplina política dos negócios, nas universidades americanas, na década de 1950. Com o rápido desenvolvimento dos conceitos de estratégia e sua crescente aplicação nas atividades empresariais, a gestão estratégica foi obrigada a acompanhar essa evolução, tornando – se uma nova disciplina do estudo dos negócios (Ducker, 2005).

Drucker (2005, p.2), argumenta que:

Toda organização opera sobre uma teoria do negócio, isto é, um conjunto de hipóteses a respeito de qual é seu negócio, quais os seus objetivos, como ela define resultados, quem são os seus clientes e a que eles dão valor e pelo que pagam.

Isso significa que o principal desafio da gestão estratégica é converter a teoria e as hipóteses sobre os negócios em valor para todos os *stakeholders* (acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores, e os membros da comunidade), e não apenas para os acionistas.

Através e a partir de objetivos claros, bem definidos e assim, alinhados à teoria do negócio, o gestor em questão deve elaborar uma estratégia para que possa alcançar os resultados desejados.

Segundo Herrero Filho (2015, p. 26):

A essência da gestão estratégica é elaborar, por meio de uma abordagem inovadora e criativa, uma estratégia competitiva que assegure o êxito da organização nos negócios atuais, ao mesmo tempo em que constrói as competências essenciais necessárias para o sucesso dos negócios de amanhã.

Proporcionando novas medidas de atuações com maior ênfase as necessidades destacadas naquelas situações, subvertendo uma possível complicação na competitividade atual. Com isso, justificando e auxiliando o processo de tomada de decisão do gestor.

A tomada de decisão vai além de um simples veto ou aprovação, é necessário que o gestor em questão tenha conhecimento suficiente de todos dos processos que resultam nessa decisão.

Para Marion (2011 p.16):

A contabilidade é importante no processo de tomada de decisão porque coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e resumindo-os em forma de relatórios ou de comunicados.

Após todas as decisões serem feitas e dada às devidas aplicações, serão esperados os resultados que serão obtidos e com isso serão analisados se tais resultados foram eficientes, eficazes e se satisfizeram os interesses de todos os envolvidos na empresa. Diante dessa realidade voltada para gestão estratégica surgem ferramentas de planejamento que podem auxiliar na tomada de decisões, uma delas é o *Balanced Scorecard* (BSC).

De acordo com Norton e Kaplan (2004, p. 3):

O BSC é uma ferramenta (ou metodologia) que traduz a missão e a visão das empresas, num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

Através dessa metodologia, o gestor supostamente teria um meio de maior estruturação e capacidade de planos de ações voltados para suprir as demandas em todas as áreas da entidade.

Apesar da criação de mecanismos para auxílio da gestão, o mercado pode sofrer avarias e podem entrar em colapso. De acordo IBGE – Contas Nacionais e PnadA, “a contaminação do Brasil pela crise internacional a partir do mês de outubro de 2008 fez que o Produto Interno Bruto (PIB) acumulasse queda de mais de 4% entre o último trimestre do ano passado e o primeiro semestre de 2009. O setor industrial, com redução de 11,6% nesse mesmo período de tempo, foi o principal responsável pela inflexão na evolução do PIB, uma vez que o setor agropecuário registrou leve expansão de 0,6% e o setor terciário cresceu 4,2%”.

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

Os mecanismos desenvolvidos para o auxílio dos gestores ao longo dos anos têm se modernizado ao ponto atual dos sistemas gerenciais que nos emitem relatórios com uma elevada gama dados e que sugere a necessidade de uma estrutura física e tecnológica avançada, o que pode – se imaginar ser exclusivo de entidades de grande porte. No entanto, *Empresas de Pequeno Porte*, por supostamente não possuírem ainda capital necessário para o investimento em sistemas avançados de gestão, apresentam maiores dificuldades na utilização desses novos métodos de gerenciamento. Com isso, as pequenas empresas poderiam utilizar - se de alguma ferramenta desses mecanismos de gestão, apesar de não apresentarem alto fluxo de informações. Diante disso, faz – se o seguinte questionamento: **Como a utilização do *Balanced Scorecard* em grandes e pequenas construtoras podem influenciar nos seus desenvolvimentos estruturais e econômicos?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Comparar a utilização do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão em construtoras da grande João Pessoa.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Elencar os benefícios que a Estratégia Organizacional e o Planejamento Estratégico podem gerar para o desenvolvimento de construtoras;
- b) Constatar as estratégias adotadas pelas empresas correlacionadas com os indicadores do BSC;
- c) Comparar o grau de usabilidade das perspectivas do BSC nas construtoras;

1.3 JUSTIFICATIVA

Grupos econômicos são amplamente influenciados em função dessas flutuações financeiras advindas do mercado, tendo que se reorganizar de modo que mudar até o seu produto, não só como sua estratégia de vendas e público alvo de modo geral. Quando antes ofereciam produtos e serviços com um maior valor agregado para um público específico, de maior rentabilidade, logo, se fez necessário criação de novos produtos e novas metodologias para a inserção de seus novos produtos no mercado de maior alcance.

Além disso, dentre elas, surgem os microempreendedores com vários tipos de negócios inovadores, em especial construtoras atuantes apenas em determinadas cidades, buscando salientar a necessidade daquela região.

Com a criação da Lei nº 11.977, de 7 de julho de 2009, que se retrata de um programa com o auxílio da Caixa Econômica Federal, chamado *Minha Casa, Minha Vida*, tais construtoras têm atuado buscando atingir esse público alvo, por meio de negociações entre essas pequenas entidades e os consumidores, fornecendo habitações populares e com grandes prazos de pagamento de até 30 anos.

Nesse contexto do mercado, as empresas buscam cada vez mais ter competitividade e frente a tantas mudanças, necessita-se de uma gestão estratégica. É conhecido que uma das vantagens competitivas das empresas está diretamente relacionada à rapidez e a agilidade com que são geradas as informações e à capacidade de criar várias alternativas a cada situação apresentada. Nesse sentido, deve-se ressaltar para as empresas a importância da utilização do BSC. Através de seu uso podem-se obter informações que auxiliem

numa tomada de decisão, de forma integrada em toda a organização, e em tempo real. Realizar um estudo de caso sobre a aplicação do BSC, não apenas contribui com as empresas, objetos do estudo, mas também com possíveis pesquisas relacionadas ao tema. Portanto, pretende-se, com a presente pesquisa, demonstrar como a utilização do Balanced Scorecard tem influência no processo de gestão e desenvolvimento nas construtoras que estão sendo apresentadas.

O uso do *Balanced Scorecard* como alternativa se dá por estudos de outros autores apresentarem resultados significativos na melhoria e amadurecimento das empresas em quaisquer níveis de gestão, como os criadores dessa metodologia Kaplan e Norton em *A estratégia em ação: Balanced Scorecard* e também em *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotaram o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*, assim, pela utilização dos indicadores dessa metodologia possibilitaria mudanças na cultura e estrutura da empresa.

Além disso, justifica – se para evidenciar se os gestores de construtoras de pequeno porte buscam utilizar mecanismos mais sofisticados na sua empresa, como o *Balanced Scorecard*, o Planejamento Estratégico e a Estratégia Organizacional, como as informações geradas irão influenciar a entidade para o seu processo de tomada de decisão e também os possíveis pré-requisitos na obtenção de tal sistema.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesse capítulo, serão abordadas algumas metodologias e mecanismos desenvolvidos para o auxílio dos gestores na sua tomada de decisão para como cada entidade irá reagir as diversas mutações que ocorrem no mercado.

2.1 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

A estratégia organizacional pode ser entendida como um padrão de metas e objetivos, definidos através de um planejamento estratégico, com o objetivo de conquistar e reter mais clientes, a fim de maximizar o valor da organização (SANTOS, 2008). Dessa forma, percebe-se que a estratégia organizacional busca uma melhor colocação da empresa no ambiente econômico competitivo.

No entanto, estudos sobre estratégia organizacional tornaram-se mais frequentes e multifacetados. A multiplicidade de visões sobre o fenômeno, apesar de não formar um consenso indica que existem orientações interessantes e construtivas, contudo, sem respostas definitivas neste campo (GIMENEZ; RAMOS; FERREIRA, 2005; MINTZBERG; QUINN, 2001).

A Contabilidade Gerencial apresenta inúmeros mecanismos para aprimorar a atuação de qualquer entidade no mercado, quando se bem aplicada, proporcionando um crescimento muito rápido na sua área de atuação, fornecendo inúmeras informações que serão determinantes nas decisões que serão tomadas pelos gestores.

Segundo Veiga, (2001):

Dentro do ramo contábil, ainda existe Contabilidade Gerencial Estratégica que poderá gerar informações através de consultas on-line em sua base de dados, mediante programas desenvolvidos para serem acessados ou através de relatórios impressos e quadros informativos. Esta base de dados deve estar sendo continuamente atualizada e processada para gerar informações eficazes no que se propõe e os usuários podem também confeccionar seus próprios modelos de relatórios.

Dentre esses fatores pré-estabelecidos, toda empresa vive em simbiose com o ambiente no qual está inserida. Tal ambiente apresenta uma série de variáveis que interagem com ela de forma dinâmica, impossíveis de serem diretamente controladas, mas passíveis de previsão, entendimento e adequação à realidade

vivida pelas organizações, pois ela deve conhecer bem o seu lugar de atuação para saber o tipo de produto que ela deseje ofertar. Caso o produto que busque ofertar não seja demandado pela região, ela fará análise para outro lugar ou mudará o seu produto.

Sendo assim, o gestor consegue elaborar de forma bem fundamentada seus planos de ações para atuar e atingir o público que ele almeja. Isso em todos os níveis de entidade, desde microempresas à multinacionais.

As Micro e Pequenas empresas correspondem a mais de 90% das empresas brasileiras, e são responsáveis pelo emprego de cerca de 60% das pessoas economicamente ativas do País. Elas são essenciais para a economia brasileira, e têm sido cada vez mais alvo de políticas específicas para facilitar sua sobrevivência.

Um exemplo da influência e dimensão das micro e pequenas empresas no Brasil foi a criação da Lei Geral de Micro e Pequenas Empresas, em 2006, e após isso, no mesmo ano, foi criada a Lei Complementar 123/06 para a criação do Simples Nacional. Sendo O Simples Nacional é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. Com isso, propiciando uma forma mais prática e rápida de tributação dessas empresas que alimentam a economia do país.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Com a mudança constante dos cenários econômicos no mundo, inclusive no Brasil, surgem alguns fatores negativos sobre os quais deverá se concentrar a atenção dos administradores. Questões como reduzido crescimento econômico, globalização, regulamentação governamental, inflação, escassez de alguns recursos, alto custo do petróleo e protecionismo internacional deverão alertar as organizações para a utilização e aperfeiçoamento desse Planejamento. No Brasil, apesar de muitas empresas já estarem utilizando a metodologia do Planejamento Estratégico, ainda pairam dúvidas sobre o que realmente este vem a ser e como deve ser formulado. A maior dúvida diz respeito a uma acentuada tendência para a utilização dos termos “Planejamento Estratégico” e “Planejamento a Longo Prazo” como se fossem sinônimos.

Para Ansoff (1990):

Somente um número reduzido de empresas utiliza o verdadeiro Planejamento Estratégico. A grande maioria das organizações continua empregando as antiquadas técnicas do Planejamento em Longo Prazo, que se baseiam em extrapolação das situações passadas.

Kaplan e Norton (2001) citam pesquisas mostrando que a capacidade de executar a estratégia é mais importante do que sua qualidade em si, e que 10% das estratégias formuladas são implantadas com êxito, concluindo que o verdadeiro problema não é má estratégia e sim má execução.

A implantação estratégica (ações) se dá ao nível dos processos organizacionais, onde efetivamente as ações são efetivadas. Na tentativa de garantir a implantação ou operacionalização do planejamento estratégico, o sistema de indicadores exerce o papel de desdobrar metas aos processos e retornar seu desempenho.

Novos modelos de avaliação de desempenho têm ganhado notoriedade dos meios acadêmicos e empresariais. Um deles é a EVA (Economic Value Added), alterando o foco de avaliação contábil para uma visão mais econômica, objetivando a riqueza incremental dos acionistas.

Na década passada, Robert Kaplan e David Norton desenvolveram o *Balanced Scorecard* (BSC), qual seja, um quadro equilibrado de indicadores que facilita a comunicação e o entendimento das estratégias, melhorando sua implantação. Este sistema pode ser comparado, em termos, ao desdobramento de diretrizes, difundido no Brasil pelo movimento da Qualidade Total a partir da década de 80, diferenciando-se na sua estruturação.

A partir disso, os gestores utilizam – se de ferramentas, mecanismos, sistemas e outras habilidades para poderem superar e prosperar em meio as dificuldades desse cenário globalizado. Além disso, devem manter seus meios produtivos e metodologias de atuação atualizadas, pois o fluxo de informações cresce em exponencial diariamente.

Assim, esse planejamento estratégico alinhado a um orçamento bem elaborado, ela consegue atravessar e prosperar apesar da recessão financeira atual no setor de construção civil no Brasil desde 2009.

2.3 BALANCED SCORECARD

Um mecanismo gerencial é o BSC (*Balanced Scorecard*). No qual é uma ferramenta de planejamento estratégico que busca alinhar determinados fatores como a visão do gestor, possibilitando que a mesma tenha claramente definida as suas metas e estratégias, visando medir e atingir o desempenho empresarial e funcional através de indicadores quantificáveis e verificáveis. Tal metodologia foi inicialmente divulgada no ano de 1992, por Robert S. Kaplan, professor da Harvard Business School e David P. Norton, presidente da Renaissance Solutions, através de um artigo em que definiam parâmetros para avaliação e melhoramento do desempenho das empresas.

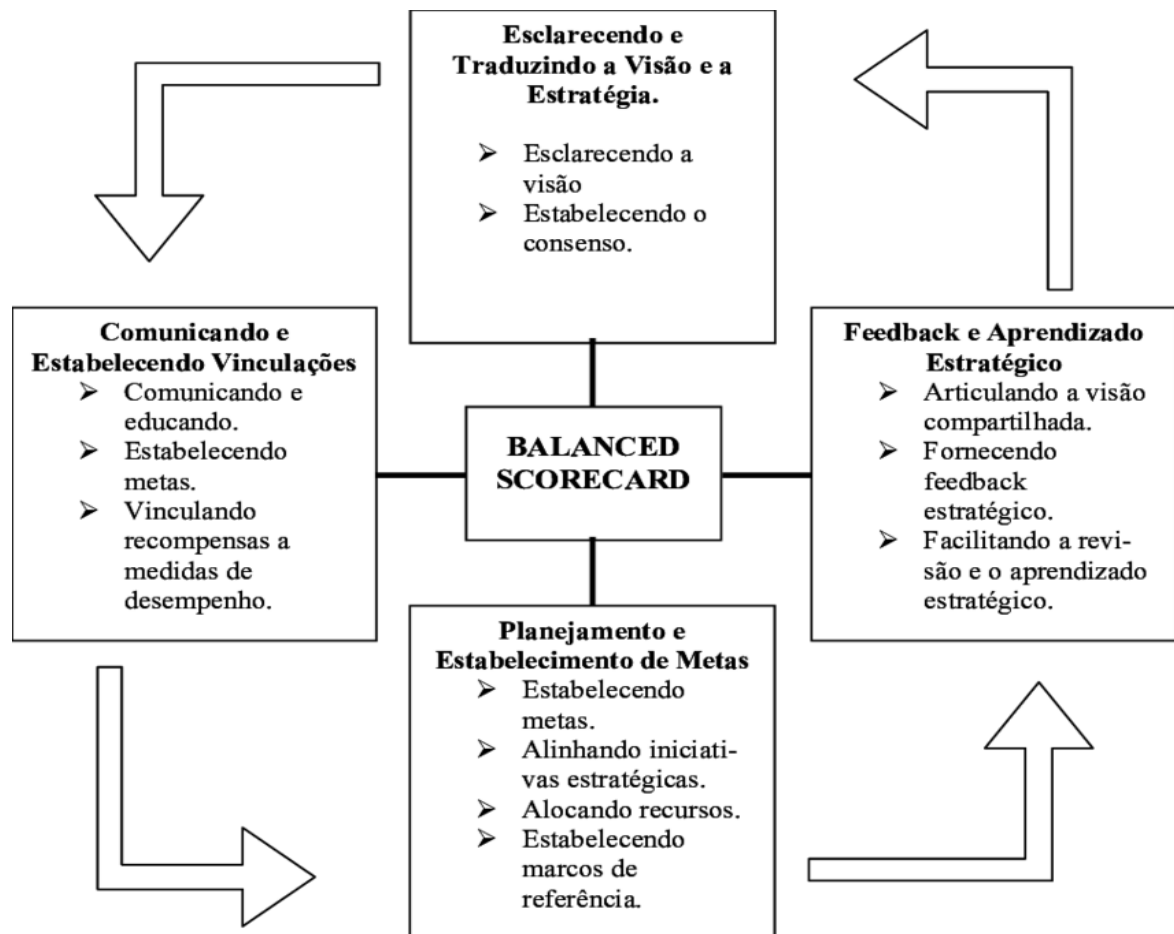
O método consiste em determinar de modo balanceado as ligações de causa/efeito entre os quatro indicadores de avaliação das empresas, que são:

- **Financeiro:** Criar indicadores de desempenho para que os acionistas possam ter melhor rentabilidade dos seus investimentos;
- **Clientes:** Saber qual o grau de satisfação dos clientes com a empresa;
- **Processos Internos:** A empresa deve identificar se há produtos com problemas, se foram entregues no tempo previsto e apostar na inovação dos seus produtos;
- **Aprendizado e crescimento:** Diz respeito à capacidade e motivação do pessoal, e a um melhor sistema de informação na empresa.

Na análise do BSC, se os quatro indicadores estiverem aplicados de acordo com os objetivos propostos pela entidade, ou seja, se estiverem equilibrados, significa que a empresa conseguirá ter um melhor desempenho, permitindo a concepção de novas estratégias.

O BSC é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais. É usado como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo, e o seu uso viabiliza processos gerenciais críticos, conforme figura 1 apresenta:

Figura 1 - O Balanced Scorecard como estrutura para a Ação Estratégica



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 12)

2.3.1 Indicador Financeiro

Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do BSC. Para Kaplan e Norton (1997, p. 49), qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro.

A perspectiva financeira, segundo Rezende (2003):

Permite que as diversas unidades estratégicas de negócio vinculem suas propostas de trabalho a um objetivo central para toda a organização, embora, algumas vezes, estejam praticando estratégias financeiras distintas em função do mercado e do momento.

Conforme nos diz Faria e Costa (2005):

Esta perspectiva avalia a rentabilidade da estratégia direcionada para a empresa, de maneira que sejam mensurados os resultados gerados, necessários a seu crescimento e desenvolvimento, que agregarão valor a seus acionistas.

Quadro 1 - Prerrogativa do BSC pela Perspectiva Financeira

PERSPECTIVA FINANCEIRA			
Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
Elevar vendas para clientes lucrativos	Vendas Totais/ Vendas para clientes mais lucrativos	Aumentar em 20% as vendas para os clientes mais lucrativos	Melhoras o conhecimento do negócio dos clientes mais lucrativos

Fonte: Herrero Filho (2012, p. 76)

A perspectiva financeira do Balanced Scorecard propõe uma série de indicadores associados ao lucro, como a rentabilidade das vendas, o retorno sobre os investimentos ou o retorno sobre os ativos. Entretanto, alguns defensores da Gestão Baseada em Valor, o lucro não é mais dado confiável porque apresenta, como mostram Martin e Petty, uma série de deficiências.

- Os lucros relatados não traduzem o fluxo real de caixa;
- Os lucros contábeis não levam em consideração o valor do dinheiro no tempo e seu poder de compra;
- Os lucros não refletem o risco operacional da empresa;
- Os lucros não incorporam o custo de oportunidade dos acionistas da empresa.

A solução para avaliar o sucesso de uma estratégia ou iniciativa do BSC é substituir o lucro pelo conceito de fluxo de caixa livre.

Geração de Valor

- Identificação de Oportunidade;
- Formulação de Estratégia;
- Elaboração do Balanced Scorecard.

Investimentos Estratégicos

- Definição dos Objetivos;
- Seleção de Iniciativas Estratégicas;
- Orçamento Estratégico.

Mensuração (Gestão Baseada em Valor)

- A Estratégia gerou valor?
- Valor Econômico Agregado;
- Avaliação pelo Fluxo de Caixa Livre;
- Retorno sobre o investimento base caixa.

Sistema de Recompensas

- Remuneração Total;
- Remuneração Variável;
- Banco de Bônus.

Após executados esses processos, eles podem reiniciar, tornando – se um ciclo de atuação.

2.3.2 Indicador de Clientes

A perspectiva do Cliente tem por objetivo mostrar se as escolhas estratégicas implementadas por uma organização estão contribuindo para o aumento do valor percebido pelos clientes em relação aos produtos, serviços, imagem da marca, experiência de compra e relacionamento.

Nessa perspectiva, é possível à alta administração da organização verificar se a estratégia de diferenciação, de liderança de custos ou de enfoque está produzindo os resultados esperados.

Quadro 2 - Prerrogativa do BSC pela Perspectiva dos Clientes

PERSPECTIVA DOS CLIENTES			
Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
Atrair e reter mais clientes.	Número de Novos clientes nos segmentos estratégicos.	Conquistar 50 novos clientes por segmento.	Introduzir programa de fidelização dos clientes.

Fonte: Herrero Filho (2012, p. 100)

De acordo com uma pesquisa realizada por Leonard Berry e A Parasuraman demonstram que a qualidade dos serviços ao cliente apresenta cinco dimensões, assim, essas dimensões podem ser compreendidas da seguinte forma:

- **Confiabilidade:** Significa a capacidade da organização de entregar o produto ou o serviço prometido de modo confiável e com precisão em todas as fases de experiência de compra do cliente;
- **Tangíveis:** Representam a parte visível de todos os momentos de verdade do cliente, quando ele entra em contato com a área da empresa, como a aparência física das instalações, os equipamentos, a disposição da equipe de atendimento e os materiais de comunicação;
- **Sensibilidade:** Demonstra a boa vontade da equipe de colaboradores da empresa em ajudar e orientar o cliente durante todo o processo de compra e uso do produto ou serviço;
- **Segurança:** Mostra o conhecimento, a qualidade das informações e a disposição dos empregados em transmitir confiança e confiabilidade para os clientes nos momentos de seus contatos;
- **Empatia:** Demonstra a atenção e a capacidade de aprender quais as necessidades e dificuldades, do ponto de vista dos clientes, no uso dos produtos e serviços da empresa.

Identificar os objetivos estratégicos da Perspectiva dos Clientes é um dos meios de garantir o sucesso dessa perspectiva, que permite às empresas gerarem valor econômico agregado e aumentarem seu valor de mercado. Por esse motivo, a gestão da criação de valor pelo cliente deve merecer toda a atenção dos executivos seniores da empresa.

Assim, as empresas que adotam o BSC como sistema de gestão devem escolher, por exemplo, os seguintes temas estratégicos: Valor Vitalício dos Clientes (*lifetime value*); participação na compra dos clientes; lucratividade dos clientes; relacionamento com os clientes; satisfação dos clientes e participação de mercado.

2.3.3 Indicador de Processos Internos

Na Perspectiva dos Processos Internos, a equipe de projetos identifica os processos críticos do negócio que são essenciais para tornar a proposição de valor de uma realidade para o cliente e fonte de vantagem competitiva.

É por meio da execução dos processos, traduzindo a estratégia em resultados, que a alta administração avalia se a inovação em produtos, a qualidade das operações, da produção e satisfação dos clientes estão atingidas.

Se a estratégia é considerada a arte de criar valor, o maior desafio do executivo líder e da equipe do projeto é identificar os poucos e críticos processos de negócios que dão a melhor contribuição para a execução da estratégia. Os processos internos desempenham três importantes papéis na implementação do BSC:

- Concentram o foco da organização nas iniciativas que viabilizam a proposição do valor do Cliente;
- Contribuem para a elevação da produtividade e geração de valor econômico agregado;
- Indicam os novos conhecimentos e as novas competências que os empregados precisam dominar para gerar valor para o negócio.

Quadro 3 - Prerrogativa do BSC pela Perspectiva dos Processos Internos

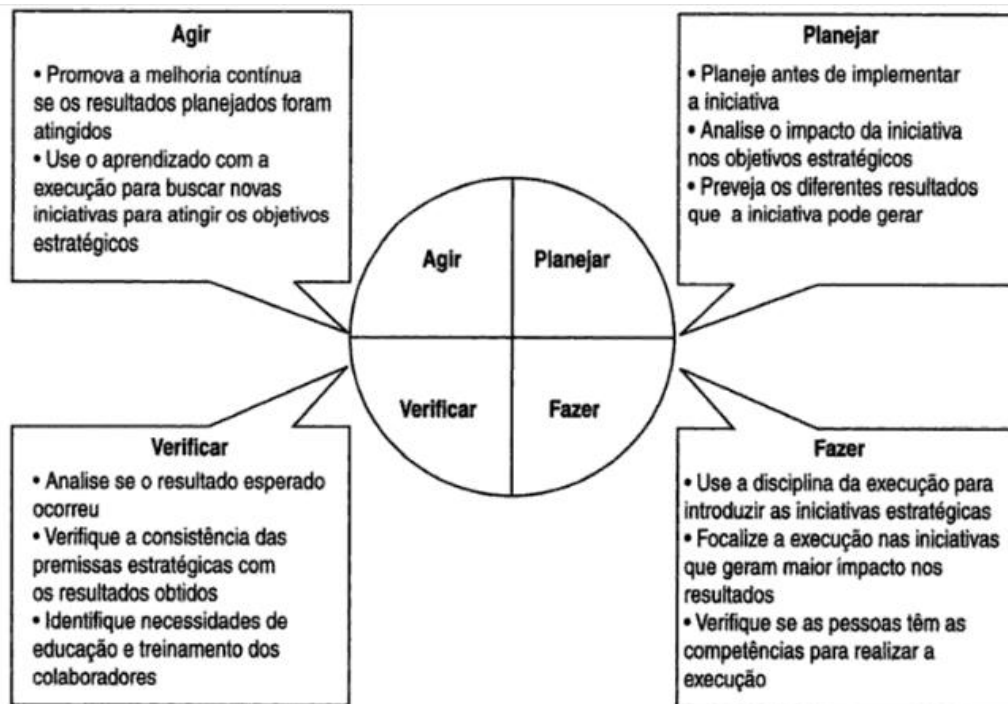
PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS			
Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
Reduzir prazo de entrega de produtos.	Data Entrega – Data do Pedido.	Redução de 5 dias nos itens – chave.	Introduzir metodologia do SCM (Supply Chain Management).

Fonte: Herrero Filho (2012, p. 120).

Um dos elementos centrais na gestão da qualidade total é a estruturação das atividades da empresa em processos. É consenso entre os especialistas em negócios que o desempenho dos processos internos de negócios é crítico para a geração de valor agregado. Mas qual é o significado de um processo? Um processo é um grupo de tarefas relacionadas que juntas geram um resultado que tem valor para o cliente. Os processos também podem ser considerados fluxos de valor ou uma estrutura para a execução que permite a uma empresa mover – se de uma situação atual (efeitos de uma estratégia realizada).

Um conceito utilizado para gestão de escopo e planos de ações em uma entidade é o Ciclo de PDCA, também conhecido como *Ciclo de Deming* e/ou *Ciclo de shewhart* com suas apresentações iniciais por volta de 1930. Com isso, o Gestor poderia aplicar um conceito na estrutura de ação da empresa e gerar uma informação qualitativa de tais procedimentos. Abrindo assim, uma possibilidade de análise concisa e precisa dos métodos operacionais.

Figura 2 - Ciclo do PDCA



Fonte: Herrero Filho (2012, p. 122)

2.3.4 Indicador de Aprendizagem e Crescimento

A Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento indica qual é o valor do empregado em razão de sua capacidade de aprender, criar e compartilhar conhecimentos e como suas competências contribuem para a geração de valor de forma integrada, em todas as perspectivas do Balanced Scorecard.

Nessa perspectiva, o desafio é avaliar se o trabalho realizado pelos executivos e colaboradores da organização está possibilitando a aprendizagem e criação de novos conhecimentos, que se traduzidos em competências essenciais, contribuirão para a criação de valor para os *stakeholders*. Também analisa se a cultura organizacional estimula a inovação, o desempenho e a atração, retenção e motivação dos talentos da empresa.

É essa perspectiva que torna possível a integração dos ativos intangíveis da organização como os ativos financeiros, que em conjunto são as atividades criadoras de valor da empresa.

Quadro 4 - Prerrogativa do BSC pela Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento

PERSPECTIVA DA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO			
Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
Desenvolver competências estratégicas.	Competências certificadas/ competências – chave do negócio.	80% de certificação até o final do próximo período.	Realizar parcerias com instituições de Pesquisas & Desenvolvimento.

Fonte: Herrero Filho (2012, p. 156)

A formulação da estratégia está diretamente relacionada com o processo de aprendizagem. Os inúmeros problemas com os quais uma organização se defronta, quer sejam originados das incertezas existentes no contexto da sociedade, quer sejam de correntes das instabilidades imprevisíveis do ambiente competitivo, exigem uma contínua aprendizagem. Os esforços da empresa em busca da diferenciação, inovação, flexibilidade, agilidade, customização e proatividade também dependem da aprendizagem organizacional.

Na atual sociedade, inúmeros fatores vêm acelerando o ritmo das mudanças, provocando uma série de tensões que acabam refletindo na estratégia da organização. É notável uma crescente tensão entre a globalização e o mercado local; uma tensão entre a modernização e o tribalismo tradicional local; além de várias outras tensões que limitam a capacidade de atuação de alguns indivíduos. Todas essas influências exigem aumento da capacidade do colaborador e das organizações em aprender.

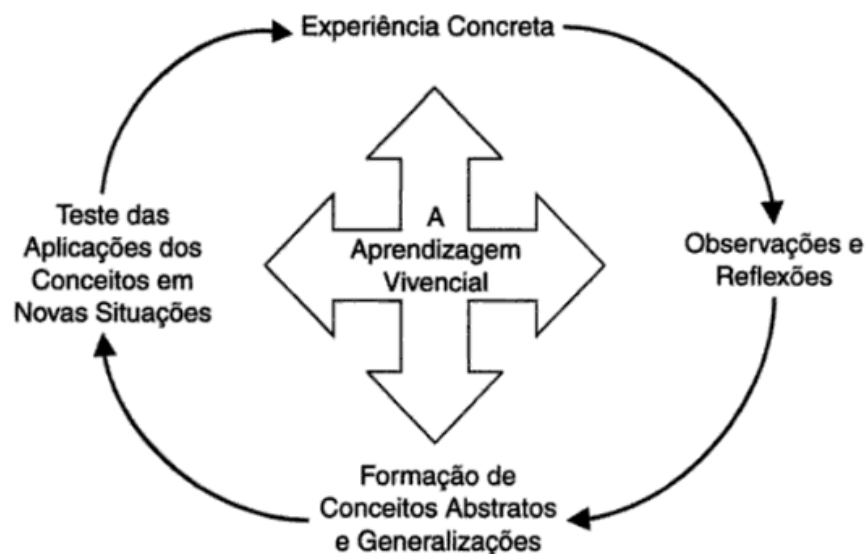
É nesse sentido que a moderna empresa precisa se transformar numa organização que aprende. Mas qual é o significado de aprendizagem? Quais são as características de uma organização que aprende?

No modelo de aprendizagem vivencial de Kolb, os indivíduos precisam dominar quatro tipos de habilidades:

- **Experiência concreta:** O indivíduo mantém um envolvimento completo, aberto, crítico e imparcial sobre as novas experiências da sua vida profissional;
- **Observação reflexiva:** O indivíduo após vivenciar uma experiência, concede um tempo a si mesmo para refletir sobre ela, adotando diversas perspectivas e indo além dos seus atuais modelos mentais;

- **Conceituação abstrata:** O indivíduo põe em prática uma intensa atividade mental, realizando associações de ideias e gerando *insights* para gerar novos conceitos a partir das suas observações.
- **Experimentação ativa:** O indivíduo com base em suas experiências, reflexões e novos conceitos, toma decisões e resolve problemas de uma forma criativa.

Figura 3 - Processo de Aprendizagem Vivencial



Fonte: Kolb (1978)

Todos esses processos que os colaboradores passarão juntamente com a organização será um mecanismo de agregação de valor aos envolvidos, causando meios de ampliação do desenvolvimento. Diante disso, a empresa estabelece uma divisão da perspectiva principal, no qual essa nova será de Renovação e Crescimento, que tem como foco a avaliação do *valor do empregado*, considerado de uma forma ampla como os diretores, os gerentes e os colaboradores da organização. Nesse sentido, os objetivos devem ser desenvolvidos em três fatores que contribuem para a excelência operacional, a renovação e o crescimento sustentado: o comportamento empreendedor; a motivação à aprendizagem e à gestão do conhecimento; e o compromisso com a inovação e renovação.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo encontram-se tópicos referentes aos métodos e técnicas de pesquisa que serão analisados ao decorrer do trabalho, tendo como objetivo expor um roteiro de desenvolvimento de atividades baseadas na veracidade e coesão de forma clara ao entendimento do assunto abordado.

3.1 MÉTODOS DE ABORDAGEM

O método que é apresentado busca a verificação de resultados provindos de um estudo de caso que consiste numa entrevista com um gestor de uma construtora localizada na cidade de Bayeux na Paraíba e outro na cidade de João Pessoa. A entrevista tem como objetivo evidenciar como o BSC poderia ser utilizado nas empresas, bem como, os principais objetivos e metas baseados nos processos internos; financeiro; aprendizado e crescimento de funcionários; e a satisfação do atendimento da carteira de clientes e na conquista de novos Clientes.

A escolha pela condução desse estudo na Empresa A comparativo ao que é utilizado na Empresa B está vinculada ao fato de a Empresa A ter total disponibilidade para apoiar o desenvolvimento deste trabalho, fornecer todas as informações requeridas e pelo gestor demonstrar interesse no aprendizado de novos mecanismos que possam auxiliar e melhorar sua metodologia decisória e análise das ocorrências em sua empresa.

3.2 TÉCNICAS DA PESQUISA

Quanto à natureza (básica e aplicada); do ponto de vista da abordagem do problema é definida como quantitativa; conforme os objetivos (exploratória, descritiva e explicativa); segundo procedimentos técnicos (bibliográfica, documental, experimental, levantamento, estudo de caso, pesquisa expost-facto, pesquisa-ação e pesquisa participante) (GIL, 1999).

Os métodos utilizados na pesquisa foram bibliográficos a priori, havendo pesquisas e consultas de livros, sites, artigos dentre outros. Usando – se também do meio documental em alguns periódicos.

O procedimento técnico da pesquisa se caracterizou também como um estudo de caso, ou seja, é um instrumento que identifica o problema e realiza uma análise das evidências permitindo um amplo e detalhado conhecimento referente ao estudo, através de aplicação de questionário para os gestores das empresas (APÊNDICE A). Tal questionário foi adaptado do estudo de Santos (2018).

Além disso, foi – se utilizado técnicas de pesquisas exploratórias para aprofundar o conhecimento do autor do estudo assim como a do gestor, proporcionando maior desenvolvimento do empreendimento. Assim, proporcionando ao gestor que será entrevistado maior liberdade em suas respostas e linhas de raciocínio, podendo contribuir de forma mais ampla para a construção desse trabalho e do desenvolvimento acadêmico do autor.

Com isso, mostrou – se pertinente a pesquisa de campo para testes futuros em relação aos resultados que serão apresentados caso o gestor decida utilizar – se das premissas apresentadas nesse estudo.

3.3 ESTUDO DE CASO

A utilização do estudo de caso é apropriada à fase exploratória de uma investigação, onde os levantamentos e as pesquisas históricas são apropriados à pesquisa descritiva, por meio de questionários, formulários ou entrevistas (MARION *et al.*, 2002; ABNT, 2002; YIN, 2005).

O estudo será realizado em uma construtora de pequeno porte (Empresa A) situada na cidade de Bayeux na Paraíba, e a empresa de grande porte está localizada na cidade de João Pessoa (Empresa B). A pesquisa ocorrerá por meio de entrevista, onde serão feitas perguntas que atendam as quatro perspectivas do BSC, com o intuito de apresentar características em relação ao funcionamento de suas atividades e sua carteira de clientes em andamento.

Quanto à análise dos dados:

- Perspectiva Financeira;
- Perspectiva da análise da proposta e acompanhamento dos Clientes;
- Perspectiva dos Processos Operacionais existentes;

➤ Perspectiva de Aprendizado e Crescimento dos funcionários da empresa

Quanto à forma de abordagem uma pesquisa se tratou de qualitativa e quantitativa com predominância do aspecto qualitativo, pois buscou uma combinação com a estrutura da instituição, no qual, não apresentava a presença de um sistema de informação.

4 RESULTADOS OBTIDOS

O capítulo tem como objetivo apresentar a análise de resultados da pesquisa, bem como a interpretação de seus dados, tendo como base do estudo uma construtora de pequeno porte, evidenciando a criação de um sistema de gestão de desempenho alicerçado no instrumento gerencial *Balanced Scorecard*.

4.1 EMPRESA A

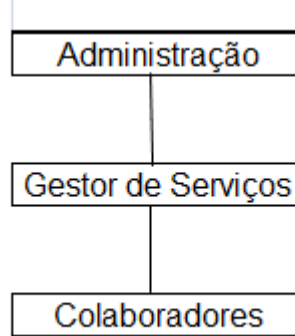
A primeira parte presente estudo foi realizado em uma pequena empresa do ramo da construção civil que fornece residências especializadas para seus clientes dirigidos ao programa Minha casa, Minha Vida, situada na cidade de Bayeux – PB.

O gestor tem faixa etária entre 31 e 40 anos de idade, com ensino médio completo. A sua experiência no ramo da construção civil se dá pela história da sua empresa, pois ingressou nesse mercado com a criação dela.

A empresa foi criada em 2014, com o intuito de fornecer ao gestor um negócio rentável que durante o período apresentava um crescimento na região e, também, trazer a seus clientes um serviço diferenciado e de qualidade. A empresa pertence a um único proprietário, atuante como administrador, contando com uma equipe de treze colaboradores.

Durante as visitas à empresa para conversas prévias com o gestor, também foi informado sobre a escolaridade dos funcionários e características, com funcionários a partir dos 20 anos de idade até o Gestor de Serviços com 47 anos. Apresentaram predominância em ensino fundamental incompleto, apenas 4 tinham ensino fundamental completo.

A atual disposição da estrutura da empresa se dá pela figura adiante apresentada pelo próprio administrador da empresa.

Figura 4 - Estrutura organizacional da empresa

Fonte: Dados da Empresa A (2019)

Na empresa estudada, todas as decisões passam pelo proprietário antes de serem colocadas em prática, ou seja, a administração da empresa é centralizada na pessoa do proprietário. Esse ainda conta com o apoio nas atividades de serviços com o auxílio de um “Mestre de Obras” (gestor de serviços).

O processo produtivo por ser de períodos maiores que os convencionais a produtos de consumo, o proprietário mantém uma quantidade mínima de residências de duas unidades para possíveis vendas no mês, quando não há a venda das duas unidades, no próximo período é produzido apenas o que deve ser feito para completar essa quantidade.

Em relação ao fluxo de informações da empresa, ela não possui um sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*) exclusivo, sua contabilidade é terceirizada apenas com o intuito de atender as requisições ao Fisco, logo, todo o controle gerencial da empresa é feito pelo gestor através de planilhas que são alimentadas por informações próprias.

Quadro 5 - Estrutura estratégica da empresa

ESTRUTURA ESTRATÉGICA DA EMPRESA

Negócio: Nosso negócio é a oferta de produtos e serviços especializados para moradores de Bayeux.

Missão: Oferecer ao cliente sempre o melhor resultado.

Visão: Ser reconhecida como uma empresa de confiança.

Valores: Ética e transparência; Valorização do cliente com a eficiência em produtos e serviços; Responsabilidade; Liderança; Inovação e melhoria contínua dos produtos e serviços; Profissionalismo.

Dados da pesquisa (2019)

A empresa deste tópico possui definida sua estrutura organizacional vinculada e alinhada aos seus princípios éticos e morais, com o intuito de sempre fornecer um produto e serviço da melhor qualidade que seja possível, com bastante transparência e inovação.

4.2 EMPRESA B

Quadro 6 - Perfil dos Gestores da Empresa B

PERFIL DOS GESTORES - EMPRESA B		
ITENS	GESTOR Y	GESTOR Z
Gênero:	Masculino	Masculino
Faixa Etária:	Entre 31 e 40 anos	Entre 41 e 50 anos
Grau de Instrução Acadêmica:	Pós Graduação	Pós Graduação
Tempo de Experiência com a Empresa:	Acima de 15 anos	Acima de 15 anos
Conhece o BSC:	Sim	Sim
Conhece outra Ferramenta de Gestão:	Sim	Sim

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

A segunda parte do presente estudo se situa na “Empresa B” com unidades pelos estados da Paraíba e Rio Grande do Norte, com a sua Matriz localizada em

João Pessoa. Atuante no mercado acima de 15 anos, tal empresa tem por produto a construção de prédios desde os mais acessíveis à população como aqueles luxuosos para um público específico.

A empresa foi criada em 1987 e se mantém competitiva no mercado atual que participa, com mais de 100 funcionários em cada estado apenas na área da construção, enquanto sua área administrativa é corporativa a todas as unidades produtivas.

A empresa utiliza – se de um sistema gerencial-contábil para registro de todas as suas atividades, assim como, também possui um BI (*Bussiness Intelligence*) voltado para inteligência de mercado e controle dos gestores.

Determina sua Visão, Missão e Estrutura de Negócios em cinco pontos:

- Priorizar a satisfação dos clientes e colaboradores;
- Lucratividade contínua da empresa;
- Aperfeiçoamento e motivação dos colaboradores;
- Novos clientes a conquistar;
- Compromisso com a melhoria contínua da qualidade.

Nessa entidade, ela tem por base o seu crescimento contínuo e satisfação de todas as partes envolvidas, desde sua área financeira até o estímulo trabalhista para os seus colaboradores, tendo assim, uma maior qualidade no desenvolvimento dos seus produtos e serviços oferecidos.

4.3 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO PARA A EMPRESA A COM BASE NO UTILIZADO NA EMPRESA B

Como afirmado anteriormente, nesta pequena empresa as decisões são centralizadas no proprietário. Apesar de possuir em sua estrutura um gesto responsável pelos serviços da empresa, as decisões sempre têm que ter o aval do proprietário, fazendo, com isso, que esse fique sobrecarregado de funções. Deste modo, o nível estratégico da empresa fica limitado ao proprietário.

O gestor da empresa A não tinha conhecimento do BSC e dos seus meios de atuação. Logo, foi sugerido ao gestor uma metodologia para utilizar – se de

Medidores de Desempenho com base no BSC e dos quais estivessem correlacionados com os que são utilizados na Empresa B.

A partir disso, é comparado como a Empresa A utilizava - se de mecanismos gerenciais no seu processo decisório e como as Perspectivas Fundamentais do BSC poderiam aprimorar o desenvolvimento da entidade.

4.4 COMPARATIVO ENTRE AS PERSPECTIVAS

4.4.1 Financeiro

Quadro 7 - Comparativo da visão da Perspectiva Financeira

QUESTIONÁRIO	EMPRESA A	EMPRESA B
1. A empresa mantém registro contábil de suas operações?	SIM	SIM
2. A empresa possui informações sobre o volume de vendas e serviços prestados?	SIM	SIM
3. Há informações quanto:	-	-
Ativo Total	SIM	SIM
Fluxo de caixa	SIM	SIM
Índices de rentabilidade	NÃO	SIM
Lucro bruto	NÃO	SIM
Lucro líquido	NÃO	SIM
Orçamento	NÃO	SIM
Receita	SIM	SIM
Resultado operacional	NÃO	SIM
Crescimento de vendas	SIM	SIM
4. A empresa possui dados sobre os níveis de endividamento, lucratividade e rentabilidade?	NÃO	SIM
5. Você acredita que informações sobre rentabilidade, lucratividade e redução de custos possibilitam melhores condições de gerenciamento de negócios em longo prazo?	SIM	SIM
6. Há informações sobre os custos e despesas na empresa?	NÃO	SIM

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

A empresa A possui conhecimento do volume de vendas e prestações de serviços, além disso, utiliza – se de índices em relação a rentabilidade da entidade,

como também é analisado questões sobre a produtividade em relação ao seu HC (*Headcounting*), no entanto, tudo isso se dá apenas pelas informações tidas pelo gestor de forma limitada, pois não há uma busca aprofundada sobre isso, não há um sistema informacional detalhado. Com isso, sua busca em meio a essa perspectiva se dá apenas pela redução dos custos.

Além disso, o gestor da Empresa A não acredita ser necessário maior detalhamento informacional sobre as mutações do patrimônio, pois isso só acarretaria num aumento de gastos para informações que ele provavelmente não utilizaria para a tomada de decisão.

Em relação a segunda entidade estudada (Empresa B), há setores dedicados exclusivamente esse modelo de prática, com metas para redução de Atendimento ao Cliente, melhoria de qualidade estrutural, além da valorização dos seus produtos dos quais buscam ser construídos em áreas que segundo sua pesquisa de mercado irá valorizar – se. Planejam toda a estrutura de gastos envolvida no desenvolvimento de qualquer de suas “obras” ou dos serviços prestados aos clientes ativos, com isso, ocasionando uma redução dos seus custos com produtos, pois a sua compra em maior volume gera maior desconto e não tendo juros, taxas ou quaisquer outro tipo de dispêndio relacionado à alguma de suas operações financeiras.

Nessa perspectiva elaborada por Kaplan e Norton, estima – se que os gestores devem se utilizar de alguns indicadores financeiros com intuito de medir a rentabilidade gerada a partir das suas obras, no entanto, por sua produção atualmente passar do ciclo contábil (a construção ultrapassa um ano), utilizam – se de Indicadores de Lucratividade (Margem Operacional, Margem Líquida e EBTIDA) e de Indicadores de Giro, abrangendo todo o período de construção e os gastos incorridos de um determinado prédio ou condomínio, assim, avaliando tudo como um processo limitado, determinando assim o retorno daquele projeto.

4.4.2 Clientes

A empresa A registra a quantidade de clientes que são atendidos em situações de vendas das suas casas, assim como também quando há necessidade de um retorno dos profissionais para conserto de uma falha em determinada área. Além disso, é verificado se o serviço prestado deixou o cliente satisfeito por meio de conversas com o próprio gestor.

Quadro 8 - Comparativo da visão da Perspectiva de Clientes

QUESTIONÁRIO	EMPRESA A	EMPRESA B
1. A empresa possui registro em números de clientes atendidos anualmente?	SIM	SIM
2. Há controle da fidelidade dos clientes?	NÃO	SIM
3. Após o serviço prestado, é verificado se o cliente saiu satisfeito?	SIM	SIM
4. Há registro de reclamações quanto aos serviços prestados ao longo do mês e/ou ano?	NÃO	SIM
5. Existe alguma preocupação quanto a medidas para atrair novos clientes?	SIM	SIM

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Não possui um campo digital ou um correio eletrônico específico para críticas e melhorias, alguma ferramenta para a praticidade de comunicação com os clientes e/ou algum mecanismo que avalie de forma imparcial a qualidade das relações da empresa para com os seus clientes e do nível de satisfação gerado.

Tem por meio de captação de novos clientes as divulgações feitas por meio de rádio, redes sociais e sua reputação apresentada em serviços anteriores.

A Empresa B tem por um dos seus princípios a captação de novos clientes mensalmente, são estipuladas metas de captação, investem em propaganda e na qualidade do produto, criando assim uma imagem de segurança e qualidade para todos os atuais e futuros clientes. Mantendo registro dos clientes de forma detalhada sobre os aspectos determinados em cada situação.

Utilizam – se da prática de pesquisa de mercado (*Benchmarking*) com intuito de conhecer o desejo do seu consumidor comum, de tal maneira que possa fornecer o que há de melhor nos parâmetros de escolha de cada um de seus clientes, com isso, atendendo aos indicadores internos da entidade de satisfação.

Possuem um setor voltado para avaliar o desempenho e a “imagem” gerada no mercado a partir da satisfação dos clientes anteriores e de pesquisas de campo voltadas para descobrir os que não são clientes pensam sobre a marca e o produto da entidade.

4.4.3 Processos Internos

Quadro 9 - Comparativo da visão da Perspectiva dos Processos Internos

QUESTIONÁRIO	EMPRESA A	EMPRESA B
1. Existe a adoção de sistemas de informação para auxiliar no controle interno?	NÃO	SIM
2. A empresa possui a intenção de adotar novas tecnologias necessárias para o aprimoramento dos processos internos? (Investimento em TI: software, hardware, peopleware)	NÃO	SIM
3. A empresa prioriza os problemas de curto prazo ou de longo prazo? Por quê?	CURTO	CURTO

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Em relação a essa perspectiva, a empresa A não possui um sistema que possa auxiliar e fornecer informações sobre os seus mecanismos de produção, nem há alguém especializado em TI para assuntos assim.

Assim como em outros aspectos, essa perspectiva é controlada pelo gestor através do preenchimento de tabelas eletrônicas (planilhas em Excel®) com informações sobre os processos que julga mais importantes durante a construção da residência. E visa sempre atender os problemas de curto prazo.

O nível de qualidade processual é caracterizado pelo gesto de modo que cada parte do serviço é determinada satisfatória pela rapidez da execução em relação a qualidade ofertada com o menor custo possível.

No que se refere a Empresa B, a mesa declara possuir o que há de maior avanço tecnológico disponível no país para as suas obras. Tendo por base um setor responsável para desenvolvimento de melhorias produtivas e atividades mútuas para as áreas produtivas, com isso, reduzindo custos e possíveis precariedades em suas ações. Possui um módulo sistêmico para controle e gestão de aspectos como esse.

Com isso, são contratados trimestralmente consultorias para análise da eficiência produtiva da entidade, juntamente com empresas especializadas em gestão de projetos.

4.4.4 Aprendizagem e Crescimento

Quadro 10 - Comparativo da visão da Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento

QUESTIONÁRIO	EMPRESA A	EMPRESA B
1. Os funcionários demonstram satisfação na execução de suas tarefas na empresa?	SIM	SIM
2. A empresa costuma investir em cursos de capacitação e aperfeiçoamento para os seus funcionários?	NÃO	SIM
3. Há diálogo entre os gestores e os funcionários quanto aos melhores procedimentos a serem executados no desempenho operacional da empresa?	SIM	NÃO
4. Existem informações sobre os concorrentes que atuam no setor hoteleiro? (Quantidade de concorrentes, taxa de ocupação média do setor etc.)	NÃO	SIM
5. Há processos que necessitam de melhoria para uma maior competitividade com os seus concorrentes?	SIM	SIM
6. Você acredita que ter informações sobre o nível de capacitação dos funcionários (conhecer a quais serviços podem ser desempenhados por eles) auxilia no processo de gestão de negócios?	SIM	SIM

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Não houve aplicação do questionário aos colaboradores da empresa, no entanto, durante as reuniões que antecederam a entrevista, por meio de pré-avaliações, os colaboradores demonstraram grande satisfação em trabalhar naquela entidade. Assim como também relataram a proximidade entre eles e o gestor, sempre que possível sugerindo melhores procedimentos de ação, produtos mais benéficos que surgiram no mercado e metodologias de desempenho.

O gestor também apresentou conhecimento sobre os seus concorrentes na área e como isso influencia de sua atuação no mercado até a precificação dos seus produtos, apesarem de serem destinados a um programa governamental específico, ainda assim há esse nível de concorrência.

A maneira pela qual o gestor busca o diferencial em relação aos demais concorrentes é a qualificação da sua mão – de – obra presente no mercado local e a qualidade da residência que é oferecida, assim, apresentando melhores benefícios aos compradores.

Na segunda entidade abordada (Empresa B), apenas colaboradores da área administrativa responderam o questionário aplicado, dos quais, apresentaram um mecanismo de incentivo a capacitação dos seus funcionários, como descontos em universidades e especializações.

O setor de Qualidade Empresarial cria relatórios por produto (cada prédio feito, por exemplo) e das atividades de cada funcionário empregado naquela construção, seu ritmo produtivo e qualidade produtiva, assim, mantendo em constante análise a mão – de – obra utilizada. Com isso, após a descoberta dessas falhas, há reuniões para esclarecimento dos erros e possíveis soluções sobre tal, até mesmo com ferramentas para capacitação de tal colaborador.

Há um programa de incentivo de melhorias a todos os processos da entidade, no qual, é executado quadrimestralmente em que as ideias são avaliadas pelo setor de Qualidade Industrial e pelos donos da empresa, tendo uma premiação financeira para aqueles projetos nas melhores colocações de um determinado período, assim, desenvolvendo um senso crítico ao processo executado para verificar e retirar quaisquer falhas operacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *Balanced Scorecard*, como ferramenta de auxílio à gestão estratégica, tem o potencial de fornecer às empresas uma visão mais completa da organização, independentemente do nível estrutural em que a empresa se encontra, absorvendo todas os dados gerados das suas operações e transformando tudo isso em informações concisas e fidedignas, tendo por base as suas 4 perspectivas elementais, fornecendo maior capacidade para a tomada de decisão.

Esse estudo buscou evidenciar a influência da utilização de uma metodologia para a tomada de decisão, a definição elaborada de uma estrutura organizacional e o aproveitamento das informações e mecanismos gerenciais a partir dos dados contábeis gerados, a partir disso, criar o melhor cenário para o desenvolvimento de uma entidade. Tendo por parâmetros limitadores as situações rotineiras de influência do mercado, desde resseções econômicas até as fases de desenvolvimento de atuação comercial. Assim, podendo se atuante e influente na área inserida e com crescimento para expandir seu público alvo.

Além dos fatores previamente ditos, por atualmente estarem inseridos em âmbitos empresariais com diversas empresas em concorrência e desenvolvendo metodologias para conquista de novos clientes, esse estudo buscou evidenciar se com um planejamento estratégico bem alinhado pode fazer com que apesar de todas as situações críticas, o desenvolvimento das entidades estudadas se fez presente.

O *Balanced Scorecard* apresentou a instrução educacional da utilização de recursos organizacionais a partir das suas perspectivas fundamentais apresentando o desenvolvimento das empresas analisadas nesse estudo, tendo como mérito a comparação nas Perspectivas Financeiras, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento, buscando evidenciar o nível de utilização e como tais níveis de utilização pode auxiliar em todos os processos da entidade.

As limitações da pesquisa ficam relacionadas ao tipo de trabalho e aos objetivos definidos anteriormente. Ressalta-se a limitação da aplicação do estudo em uma pequena empresa do ramo de Construção Civil, para a estruturação de um sistema de gestão de desempenho baseado apenas na proposta de Kaplan e Norton.

Outra limitação é a realização do trabalho apenas em uma pequena empresa desse ramo de atividade (Empresa A), utilizando-se do modelo proposto, atendendo as necessidades da empresa estudada e suas especificidades, fazendo, com isso, que não possa ser feita uma generalização dos resultados, mesmo com empresas do mesmo ramo e porte.

Sobre a continuação do estudo realizado, visando à implementação do modelo desenvolvido com a integração dos demais membros da empresa. Pesquisa comparativa entre duas empresas de pequeno porte e do mesmo ramo, sendo que uma delas teria a utilização de um instrumento gerencial e a outra não, analisando as diferenças entre as duas. Verificar se aplicado o que foi apresentado no estudo trouxe benefícios para a entidade, quais foram para assim quantificar e qualificar tais benefícios.

REFERÊNCIAS

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, R. C. M. G.; SILVA, A. C.: **Controles gerenciais e controles estratégicos aplicados**. In: VI CONGRESSO Brasileiro de Custos, São Paulo: FEA-YSP, 1999.

HEINZMANN, L. M.; HOELTGEBAUM, M. **Estratégias em pequenas e médias empresas**: Análise de citação de artigos do EnANPAD. Ciências Sociais Aplicadas em Revistas - UNIOESTE/MCR - v.10, n.18, p. 25, dez. 2010.

IUDÍCIBUS, S. de. **Teoria da contabilidade**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

IUDÍCIBUS, S. de. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. 13.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**: Como as empresas que adotaram o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LUCENA, Wenner G. L. **Uma contribuição ao estudo das informações contábeis geradas pelas micro e pequenas empresas localizadas na cidade de Toritama no Agreste Pernambucano**. Pernambuco. Editora Universitária. Disponível em: <https://scholar.google.com.br>. Acesso em: 18 de Fevereiro de 2018.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003, disponível em: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/39402522/contabilidade_de_custos.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1521609477&Signature=HuhH1U7vpiegsqwa8g2f9AqFidw%3D&response-content-

disposition=inline%3B%20filename%3DEliseu_Martins.pdf acesso em: 12 de Março de 2018.

MENDES, A. C. A.; KRUGER, S. D.; LUNKES, R. J.; **Análise da adoção de práticas de contabilidade gerencial em empresas industriais, comerciais e de serviços.** ADCONT online. Disponível em: <http://adcont.net/index.php/adcont/adcont2015/paper/view/1956/526> Acesso em: 06 fev 2018.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial:** Um enfoque em sistema de informação contábil. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: <http://www.pettry.pro.br>. Acesso em: 18 fev. 2018

SANTOS, E. A.; ENSSLIN, S. R.; LUNKES, R. J.; **Sistemas de controle gerencial e avaliação de desempenho:** Uma revisão da literatura. ADCONT online. Disponível em: <http://adcont.net/index.php/adcont/adcont2016/paper/viewFile/2117/552>. Acesso em: 06 fev. 2018.

SANTOS, J. E. A. **Balanced Scorecard:** Obstáculos para sua implantação em uma indústria de produtos cerâmicos da Paraíba. Disponível em: Acervo físico da UFPB:17 fev. 2018.

SILVA, J. O.; LAVARDA, C. E. F. **O relacionamento entre a contabilidade gerencial e o processo de planejamento:** estudo em uma holding. SPELL online. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/8423/o-relacionamento-entre-a-contabilidade-gerencial-e-o-processo-de-planejamento--estudo-em-uma-holding> Acesso em: 06 fev. 2018.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos. **Fundamentos de controladoria.** São Paulo: Atlas, 2006.

VEIGA, W. da F. **Contabilidade gerencial estratégica:** o uso da contabilidade gerencial como suporte ao processo de gestão estratégica. UNOPAR Ciente., Ciênc. Juríd. Empres., Londrina, v. 2, n. 2, p. 99-118, set. 2001.

WEGNER, Douglas; DAHMER, Luciane Vandrêia. **Avaliação do desempenho em redes de empresas.** ENEGEP, Florianópolis – SC: p. 4303-4319, nov. 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GESTORES

Baseado em Santos (2018)

Perfil do Respondente

1. Gênero:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

2. Faixa Etária:

- ☐ Entre 16 e 20 anos
- ☐ Entre 21 e 30 anos
- ☐ Entre 31 e 40 anos
- ☐ Entre 41 e 50 anos
- ☐ Acima de 50 anos

3. Grau de instrução:

- ☐ Ensino fundamental completo/incompleto
- ☐ Ensino médio completo/incompleto
- ☐ Ensino superior completo/incompleto
- ☐ Pós-graduação (especialização/mestrado/doutorado etc.) completo/incompleto

4. Tempo de experiência na empresa.

- ☐ Até 5 anos
- ☐ De 5 a 10 anos
- ☐ De 10 a 15 anos
- ☐ Acima de 15 anos

5. Conhece a ferramenta de gestão estratégica: Balanced Scorecard?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Se sim , o que acha do modelo de gestão?

6. Conhece outras ferramentas de gestão estratégica?

() Sim

() Não

Se a resposta for afirmativa, quais?

PERFIL DA EMPRESA

1. Qual o tempo de atuação da empresa no mercado?

2. A empresa possui seus procedimentos e seus processos internos padronizados?

() Sim

() Não

3. A empresa possui uma estratégia definida?

() Sim

() Não

Se a resposta for afirmativa, qual?

4. A empresa adota um modelo de gestão estratégica?

() Sim

() Não

Se a resposta for afirmativa, qual modelo de gestão é utilizado? Por quê?

5. Foi desenvolvido um mapa estratégico para a empresa?

6. A empresa possui missão, visão e valores éticos definidos?

() Sim

() Não

Se a resposta for afirmativa, quais?

Nível de aderência da empresa ao Balanced Scorecard

Perspectiva Financeira

1. A empresa mantém registro contábil de suas operações?

2. A empresa possui informações sobre o volume de vendas e serviços prestados?

() Sim

() Não

Em caso afirmativo, qual a fonte de informação?

Os valores são exatos ou estimativas?

3. Há informações quanto:

Ativo Total () Sim () Não

Fluxo de caixa () Sim () Não

Índices de rentabilidade () Sim () Não

Lucro bruto () Sim () Não

Lucro líquido () Sim () Não

Orçamento () Sim () Não

Receita () Sim () Não

Resultado operacional () Sim () Não

Crescimento de vendas () Sim () Não

4. A empresa possui dados sobre os níveis de endividamento, lucratividade e rentabilidade?

5. Você acredita que informações sobre rentabilidade, lucratividade e redução de custos possibilitam melhores condições de gerenciamento de negócios a longo prazo?

() Sim

() Não

Se a resposta for positiva, como essas informações ajudariam os gestores no processo de tomada de decisão?

6. Há informações sobre os custos e despesas na empresa?

() Sim

() Não

Em caso afirmativo, essas informações são por estimativas ou exatas?

Perspectiva de Cliente

1. A empresa possui registro em números de clientes atendidos anualmente?

() Sim

() Não

Em caso positivo, existe informações quanto ao crescimento dos clientes ao ano?

2. Há controle da fidelidade dos clientes?

() Sim

() Não

Em caso afirmativo, de que forma é feito esse controle?

3. Após o serviço prestado, é verificado se o cliente saiu satisfeito?

() Sim

() Não

Em caso afirmativo, de que forma é feita essa verificação?

4. Há registro de reclamações quanto aos serviços prestados ao longo do mês e/ou ano?

() Sim

() Não

Em caso afirmativo de que forma são registradas essas reclamações e como são discutidas essas reclamações a fim de reduzi-las?

5. Existe alguma preocupação quanto a medidas para atrair novos clientes?

() Sim

() Não

Em caso afirmativo, quais são essas medidas?

Perspectiva de Controle Interno

1. Existe a adoção de sistemas de informação para auxiliar no controle interno?

() Sim

() Não

Em caso afirmativo, qual o sistema e em quais áreas?

2. A empresa possui a intenção de adotar novas tecnologias necessárias para o aprimoramento dos processos internos? (Investimento em TI: software, hardware, peopleware)

() Sim

() Não

3. A empresa prioriza os problemas de curto prazo ou de longo prazo? Por quê?

Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

1. Os funcionários demonstram satisfação na execução de suas tarefas na empresa?

() Sim

() Não

De que forma essa satisfação ou insatisfação é verificada? Através de conversa informal, questionário sem identificação, etc.?

2. A empresa costuma investir em cursos de capacitação e aperfeiçoamento para os seus funcionários?

() Sim

() Não

Em caso afirmativo, de que maneira?

3. Há diálogo entre os gestores e os funcionários quanto aos melhores procedimentos a serem executados no desempenho operacional da empresa?

() Sim

() Não

4. Existem informações sobre os concorrentes que atuam no setor hoteleiro?

(Quantidade de concorrentes, taxa de ocupação média do setor etc.)

(☐) Sim

(☐) Não

Se sim, essas informações influenciam na definição de preços e em outros processos decisórios?

5. Há processos que necessitam de melhoria para uma maior competitividade com os seus concorrentes?

(☐) Sim

(☐) Não

Se sim, que processos necessitam ser melhorados?

6. Você acredita que ter informações sobre o nível de capacitação dos funcionários (conhecer a quais serviços podem ser desempenhados por eles) auxilia no processo de gestão de negócios?

(☐) Sim

(☐) Não

Se a resposta for positiva, quais os benefícios para gestão advindos da utilização desses dados?